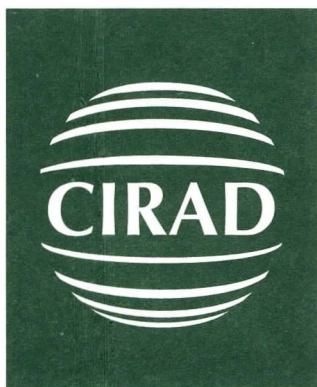


DK573920

**CATHERINE MILLET**



**ETUDE**

**SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE INTERNE**

**OCTOBRE - NOVEMBRE 1993**



**CATHERINE MILLET**

**ETUDE**

**SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE INTERNE**

**OCTOBRE - NOVEMBRE 1993**

## SOMMAIRE

La demande et son évolution	1
La situation financière	1-7
Les tarifs des fournisseurs	8
L'équilibre financier	9-10
La détermination du taux de refacturation	11-12
Les désistements	12
La politique de formation	12-13
Le choix des organismes de formation	13
Le laboratoire de langues	14
L'évaluation et le suivi de la formation	15
La déclaration de la participation de l'employeur à la formation professionnelle continue	16
CONCLUSION	17-18
ANNEXES	

L'étude porte sur les activités du service en matière de formation professionnelle continue des agents du CIRAD.

Le recours à ce service facilite aux départements la gestion de leur budget formation et permet de diminuer ces coûts en favorisant les formations de groupe.

Le service est sollicité pratiquement exclusivement par les départements pour des formations non scientifiques et dans le cadre de deux axes prioritaires: l'informatique (bureautique comprise) et les langues étrangères.

En 1992, environ 200 sur 500 demandes soit 40 % ont été gérées par ce service.

### LA DEMANDE ET SON EVOLUTION

Globalement, l'activité du service formation continue a augmenté de 9 % entre 1991 et 1992, et de 20 % entre 1992 et Octobre 1993. Son chiffre d'affaires est passé de 735.500 frs en 1991 à 800.590 frs en 1992 et à 1.036.709 frs au 30 Octobre 1993. Et l'année n'est pas finie!

La bureautique, l'informatique et l'anglais représentent en 1992, 80 % de la demande et en 1993, 70 %.

On assiste à une forte augmentation des formations en espagnol sans doute expliquée par son apparition au laboratoire de langues et par une forte coopération du CIRAD avec les pays d'Amérique du Sud.

La demande en bureautique par contre s'essouffle.

La formation en communication est peu importante et très ponctuelle, alors qu'elle représente un axe prioritaire du projet d'entreprise. Celle en management est en progression, bien que les chiffres annexés soient peu représentatifs (+ 400 %) car ne représentant qu'un nombre limité d'individus.

La tendance reflète toutefois bien la volonté de promouvoir la formation des cadres notamment en matière d'animation d'équipes de travail.

(VOIR ANNEXE N° 1)

### LA SITUATION FINANCIERE

Ci joint le résultat financier 1992 et Octobre 1993.

Deux hypothèses de calcul ont été retenues:

**Première hypothèse:** l'activité du service doit créer au prorata de son activité en terme de chiffre d'affaires, le reliquat des frais de personnel qui n'est pas pris en compte dans le titre III.

**Deuxième hypothèse:** l'activité doit dégager l'ensemble des frais de personnel du service de formation professionnelle continue interne.

**RESULTAT FINANCIER**  
**DE LA FORMATION CONTINUE**  
**ANNEE 1992**

POSTE	MONTANT
CHIFFRES D'AFFAIRES	823017,75
ORGANISMES DE FORMATION	690626,60
DEPLACEMENTS MISSIONS (SOLDE)	2388,25
TOTAL NET	130002,90
FRAIS DE FONCTIONNEMENT GENERAL	51925,00
FRAIS DE PERSONNEL : HYPOTHESE N° 1	45025,00
<b>RESULTAT FINANCIER HYPOTHESE N° 1</b>	<b>33052,90</b>
FRAIS DE PERSONNEL : HYPOTHESE N° 2	150879,00
<b>RESULTAT FINANCIER HYPOTHESE N° 2</b>	<b>-72801,10</b>

## EXPLICATIONS

Les frais de fonctionnement général sont calculés à partir d'un pourcentage de 15% du montant global de ce poste de l'ensemble du service formation.

Ce pourcentage représente le rapport :

C.A de la formation continue / C.A de l'ensemble du service formation

Les hypothèses concernant les charges de personnel sont les suivantes :

**HYPOTHESE N° 1 :** On considère que le service formation continue doit créer 15% du surplus des charges de personnel qui ne sont pas pris en compte dans le TITRE III soit  $300169 \text{ frs} \times 15 \% = 45025$

**HYPOTHESE N° 2 :** On considère que le service formation continue doit créer le montant du salaire de la responsable du service formation continue soit un total annuel de 155879 frs.

<b>LE TAUX DE MARGE NET EST DE 4 % AVEC LA PREMIERE HYPOTHESE ET DE -8,80 % AVEC LA SECONDE</b>
---

**RESULTAT FINANCIER**  
**DE LA FORMATION CONTINUE**  
**OCTOBRE 1993**

POSTE	MONTANT
CHIFFRES D'AFFAIRES	1036709,00
ORGANISMES DE FORMATION	823555,61
LABORATOIRE DE LANGUES	13009,59
DEPLACEMENTS MISSIONS	20132,20
TOTAL NET	180011,60
FRAIS DE FONCTIONNEMENT GENERAL	30635,02
FRAIS DE PERSONNEL : HYPOTHESE N° 1	28960,26
<b>RESULTAT FINANCIER HYPOTHESE N° 1</b>	<b>120416,33</b>
FRAIS DE PERSONNEL : HYPOTHESE N° 2	141666,67
<b>RESULTAT FINANCIER HYPOTHESE N° 2</b>	<b>7709,92</b>

## EXPLICATIONS

Les frais de fonctionnement général sont calculés à partir d'un pourcentage de 15% du montant global de ce poste de l'ensemble du service formation.

Ce pourcentage représente le rapport :

**C.A de la formation continue / C.A de l'ensemble du service formation**

**REMARQUE :** Le rapport de 15 % est identique en 1993 compte tenu qu'une partie de la production immobilisée réalisée sur la partie formation des stagiaires 1992 va venir se greffer en 1993. Cela signifie que l'ensemble du service en 1993 aura eu une augmentation d'activité de 15 %.

Les hypothèses concernant les charges de personnel sont les suivantes :

**HYPOTHESE N° 1 :** On considère que le service formation continue doit créer 15% du surplus des charges de personnel qui ne sont pas pris en compte dans le TITRE III soit pris au prorata de 11,70 mois de salaire en comptant avec les primes 14 mois de salaire sur l'année un reliquat de 193068,37 à multiplier par 15% soit 28960,26 frs.

**HYPOTHESE N° 2 :** On considère que le service formation continue doit créer le montant du salaire de la responsable du service formation continue soit  $170000 * 10/12 \text{ mois} = 141666,37 \text{ frs.}$

<b>LE TAUX DE MARGE NET EST DE 11,60 % AVEC LA PREMIERE HYPOTHESE ET DE 0,70 % AVEC LA SECONDE</b>
--



Ce résultat varie selon que l'on considère l'hypothèse 1 ou l'hypothèse 2 concernant les frais de personnel.

L'importance des différences de résultat entre 1992 et 1993 s'explique:

**UN TAUX DE MARGE BRUT (c'est à dire par rapport au coût direct de la formation)  
GLOBALEMENT PLUS ELEVE: 26,06% EN 1993 CONTRE 13,74% en 1992**

Ce résultat provient des activités anglais et informatique:

- L'anglais : le processus de gestion a été modifié.

Auparavant, la gestion de la formation était principalement assurée par l'INRA qui sous-traitait avec des formateurs tels que D.Chick, Lacroix, Goodfellow.

A présent, le CIRAD traite directement avec eux ce qui a considérablement diminué les coûts alors que l'on a conservé dans le même temps un tarif équivalent. Le résultat est une diminution des coûts de 18 %, une augmentation du chiffre d'affaires de 35 % et de la marge de 264 %. En 1993, le taux de marge brut global s'élève à 74 %.

- L'informatique: deux opérations exceptionnelles ont permis de dégager d'importantes recettes.

Le stage en Guadeloupe n'a rien coûté car le formateur était un agent CIRAD et il n'a pas refacturé le service, c'est donc un bénéfice net.

Le stage de traitement des données organisé par le service informatique a dégagé un bénéfice net de 81.000 frs.

L'importance des taux de marge 100 % pour le stage Guadeloupe, et 552 % pour le stage de traitement des données provient d'une mauvaise estimation des coûts de la formation.

Si l'on déduit ces deux opérations exceptionnelles, le résultat est diminué de 98500 frs, il s'élève à :

- 21.000 frs avec la première hypothèse
- 90.790 frs avec la deuxième hypothèse,

ce qui est moindre que le résultat 1992, alors que la marge sur l'anglais est beaucoup plus importante 19 % en 1992 contre 51 % en 1993.

De plus, en 1994, les tarifs des formations en anglais ont été diminués, il faudra donc faire attention au résultat final.

- L'activité bureautique par contre se révèle être une source de diminution des ressources, elle n'est plus aussi rentable qu'avant.

Au début de l'activité, la demande était importante et il était facile de constituer des groupes de formation de 4/5 personnes. Etant donné qu'ADHARA (anciennement nommé MAQUET) accordait au service formation un tarif de groupe, il était alors possible de réaliser sur ces formations des taux de marge allant jusqu'à 60 %. Le taux de marge global étant ainsi équilibré à 16 %.

Aujourd'hui, il est de plus en plus difficile de constituer des groupes de formation. Celles ci sont de plus en plus individuelles, le résultat étant une chute du taux de marge global à 6 %.

D'autre part, les compléments de formation concernant les logiciels QP et WP proposés facultativement aux stagiaires ne leurs sont pas refacturés. Ceci alourdit d'autant plus le résultat global avec l'organisme ADHARA.

Ce résultat varie évidemment en fonction du montant de la facturation initiale: si celle ci est importante, le coût des compléments est entièrement absorbé, si celle ci est faible le seuil de rentabilité de l'opération tombe à 40 % des participants: il faut alors que seulement 40 % des participants effectuent le complément de formation pour que le résultat soit nul (voir annexe n°2).

- Les autres formations, c'est-à-dire celles qui ne sont ni informatiques ni linguistiques ne sont pas très rentables pour le service: en 1993, 5 % de marge brute pour les formations au management et -2 % pour celles en développement personnel.

Ceci s'explique: étant donné que ces formations sont le plus souvent individuelles, le service formation minimise le montant de refacturation afin de ne pas sanctionner ces formations qui coûtent chères.

## LES TARIFS DES FOURNISSEURS

On étudiera principalement les tarifs d'ADHARA et de SESAME car ce sont les deux principaux fournisseurs: ADHARA représente 39 % de nos dépenses de formation, SESAME 20 %.

### ADHARA

- Les prix publics annoncés sont d'approximativement 1700 frs / jour en formation individuelle et 4400 à 5200 frs / jour pour un groupe de 4/5 personnes.  
L'échelle de prix varie selon l'évaluation du stagiaire (son niveau de connaissance) et le type d'application désirée.
- La convention passée entre le CIRAD et ADHARA prévoit un taux journalier de 5044 frs / jour / groupe de 4/5 personnes.

En réalité ce taux varie de 5000 à 5200 frs /jour. Lorsque sont effectuées des formations individuelles, le taux journalier est d'environ 1700 frs / jour.

Il semble qu'étant donné le chiffre d'affaires réalisé par ADHARA avec le CIRAD et son importance pour le budget de formation, c'est-à-dire au moins pour les demandes qui passent par le service formation 283.965 frs en 1992 et 319.952 frs au 30 Octobre 1993, il serait possible de négocier un peu plus les tarifs.

En outre, nous avons vu que les formations de groupe tendent peu à peu à s'estomper car de plus en plus d'agents ont déjà suivi une formation, c'est donc aujourd'hui la demande qui est modifiée: une demande de plus en plus individuelle. Actuellement, la responsable de formation doit négocier au coup par coup car seuls les tarifs de groupe ont été annotés dans la convention. Il conviendrait à présent de négocier également des tarifs pour des formations individuelles. A titre indicatif, les formations coûtent en moyenne 1400 frs / jour avec un écart type de 530 frs.

### SESAME

Les tarifs publics annoncés sont de 250 frs de l'heure et si l'on se renseigne anonymement, l'organisme nous dit qu'il est tout à fait possible de négocier ces tarifs à partir même d'une participation de 10 stagiaires.

Les prix accordés par SESAME au CIRAD sont les mêmes: 250 frs de l'heure avec 250 frs de frais de dossier.

Ici aussi, étant donné les ressources versées par le CIRAD à SESAME et son augmentation, 37.050 frs en 1992 contre 162.390 frs au 30 Octobre 1993, cet organisme pourrait tout de même nous accorder des tarifs préférentiels.

(VOIR ANNEXE N°3)

## L'EQUILIBRE FINANCIER

Le pourcentage de marge brut a été fixé à 10 %. Autrement dit le CIRAD compte un coefficient de participation de 10 % par rapport au coût facturé par l'organisme de formation lorsqu'elle refacture ensuite aux départements.

Pourtant, la réalité est autre.

Si l'on observe le détail par formation, on observe que le taux de marge de 10 % est rarement atteint.

Pour l'organisme de formation C.S.P, cela est normal car les tarifs convenus avec cet organisme sont: prix catalogues pour les trois premières formations, 10 % de remise pour les trois suivantes, 20 % ensuite.

**Pour les autres formations, les tarifs CIRAD 1993 sont répertoriés ci-dessous:**

**\* formations ADHARA**

- 3900 frs pour les logiciels QP, WP, en initiation ; 2600 frs en perfectionnement
- 5500 frs pour les gestionnaires de fichiers

**\* formations S.C.I**

- 3750 frs pour les logiciels de bases de données et l'initiation à CEO

**\* formations en langues INRA, GOODFELLOW, D.CHICK: la refacturation se fait sous la forme de forfait**

- 3700 frs pour 108 heures avec libre accès au laboratoire de langues
- 2500 frs pour 80 heures       "       "
- 2000 frs pour 68 heures       "       "
- 1500 frs pour 60 heures       "       "

**\* formations en langues SESAME**

Le tarif horaire est de 285 frs.

**\* pour les autres formations, la refacturation se fait au cas par cas.**

En réalité, ces 10 % de taux de marge ne sont pratiquement jamais atteints.

**exemple ADHARA**

Le coût initial théorique pour une formation sur WP est de 5044 frs / jour / 4/5 personnes . La formation dure 3 jours en moyenne donc cela fait un coût moyen en comptant 4 personnes de 3783 frs / personne. Le taux de marge par rapport à 3900 frs est de 3 %.

Le calcul est optimiste puisque:

- on tient compte d'une participation de 4 personnes, or c'est de moins en moins le cas
- on ne considère pas l'incidence du coût d'un éventuel complément de formation.

#### exemple CIRAD INFORMATIQUE

Le coût initial théorique est de 3000 frs / personne pour une formation sur les bases de CEO et l'on refacture 3750 frs / personne, le taux de marge est alors de 25 %.

#### exemples LEARNING TREE, I.L.P, LOGICAL, DEMOS

La refacturation se fait à prix coûtant donc le taux de marge est nul.

La politique de refacturation suit les principes suivants:

##### **1) On favorise la formation en groupe**

En réalité, c'est l'inverse puisque une formation en groupe est proportionnellement refacturée plus chère qu'une formation individuelle.

Exemples:

- taux de marge brut global ADHARA (formation en général de groupe): 5,90 %.
- taux de marge brut global LEARNING TREE, ILP, LOGICAL, DEMOS (formation en général individuelle): 0 %

##### **2) On ne sanctionne pas la formation individuelle**

REMARQUE: Ces deux objectifs sont assez ambigus, mais reflètent toutefois les difficultés d'un service de formation:

- favoriser la formation en groupe pour permettre des économies de coût
- ne pas faire obstacle aux initiatives individuelles de formation afin de permettre des formations spécifiques.

Les tarifs de l'année à venir sont établis par le service en fin d'année précédente, et sont **annoncés** aux départements à l'occasion de la diffusion du plan de formation. Cette pratique rend difficile l'objectif d'un taux de marge de 10 % étant donné que les tarifs des organismes de formation ne suivent pas les augmentations de tarifs des organismes (voir annexe 5), puisque ces derniers ne sont pas connus.

Exemple: CSP a augmenté ses tarifs d'environ 30 % en 1993, le CIRAD ne les a augmentés que de 10 %.

(VOIR ANNEXES N°3, 4 ET 5)

<b>LA DETERMINATION DU TAUX DE REFACTORATION</b>
--

Si on fait le rapport entre les charges des organismes de formation et les autres charges, on obtient:

**POUR 1992**

Hypothèse n° 1

Charges organismes de formation :	690.626,60 frs
Autres charges :	99.332,30 frs
RAPPORT :	$99.332,30 / 690.626,60 \times 100 = 14,40\%$

Ce qui correspond à un taux de marge brute de 12,60 %.

Il faudrait donc appliquer un coefficient de 14,40 % à la facturation initiale pour obtenir un bénéfice nul.

NOTE: La différence entre le total chiffre d'affaires du récapitulatif 1992 et celui inscrit sur la fiche de résultat financier s'explique: il s'agit d'un versement de 22.427,75 frs effectué par la présidence.

Hypothèse n° 2

Charges organismes de formation :	690.626,60 frs
Autres charges :	205.186,30 frs
RAPPORT :	$205.186,30 / 690.626,60 \times 100 = 29,70\%$

Ce qui correspond à un taux de marge de 22,90 %.

Il faudrait donc appliquer un coefficient de 30 % à la facturation initiale pour obtenir un bénéfice nul.

**POUR 1993**

Hypothèse n° 1

Charges organismes de formation :	823.555,61 frs
Autres charges :	92.737,07 frs
RAPPORT :	$92.737,07 / 823.555,61 \times 100 = 11,30\%$

Ce qui correspond à un taux de marge de 10,20 %.

Il faudrait donc appliquer un coefficient de 11,30 % pour obtenir un bénéfice nul.



Hypothèse n°2

Charges organismes de formation : 823.555,61 frs  
 Autres charges : 205.443,48 frs  
 RAPPORT :  $205.443,48 / 823.555,61 \times 100 = 24,90\%$

Ce qui correspond à un taux de marge de 20 %.

Il faudrait donc appliquer un coefficient de 25 % pour obtenir un bénéfice nul.

NOTA: La diminution des taux en 1993 provient de l'incidence du moindre coût des formations en langue anglaise et pour la deuxième hypothèse d'une diminution des charges salariales.

<b>LES DESISTEMENTS</b>
-------------------------

Il existe un réel problème de désistement, notamment concernant les formations en bureautique. N'est-il pas possible de les sanctionner surtout lorsqu'ils interviennent 24 heures avant la date du stage ? Cette démarche permettrait de sensibiliser le stagiaire au coût supplémentaire qu'induit son comportement.

<b>LA POLITIQUE DE FORMATION</b>
----------------------------------

Les constats précédents font apparaître la nécessité de mettre en place des objectifs clairs de formation, des priorités. La politique actuelle: favoriser la formation en groupe, ne pas défavoriser la formation individuelle est ambiguë, conduit à des difficultés de gestion et peut déboucher sur des contradictions.

En outre, selon notre analyse, il convient de multiplier le coût de la formation soit par 12 % si l'on considère que seulement 15 % du reliquat des frais de personnel non pris en charge par le titre III doit être créé en ressources propres par le service formation continue, soit par 25 % si l'on considère que l'activité doit créer la totalité des frais de personnel.

La question est de savoir comment appliquer le coefficient choisi.

Doit-il être systématique ou doit-il représenter un coefficient moyen, c'est-à-dire doit on continuer à gérer les formations au cas par cas ?.

La mise en place d'une politique, c'est-à-dire la définition d'objectifs pourra répondre à ces diverses questions et permettre ainsi de piloter la formation plutôt que de naviguer à vue.

En outre, il faudra prendre en compte, l'incidence des compléments de formation qui avec l'évolution de la demande en bureautique (de moins en moins groupée, de plus en plus individuelle) peut conduire à des difficultés financières d'autant plus que cette activité représente encore en 1993 35,60 % de l'ensemble des formations.

L'évolution de la demande: moins de formations en bureautique, mais de plus en plus en informatique, en langues, en management doit être considérée.

De plus, la politique de prix découle de l'ensemble de ces observations. La période de négociation des prix avec les fournisseurs, postérieure à la fixation des prix par le CIRAD n'est peut être pas bien choisie. Peut-on ignorer les augmentations ou même les diminutions (exemple pour l'anglais) de prix et l'évolution de la demande ?.

Par exemple, ne serait-il pas judicieux en fonction de nos données, de négocier des tarifs par personne avec ADHARA ?.

## LE CHOIX DES ORGANISMES DE FORMATION

C'est à juste titre la qualité de service qui prime sur son coût.

Les critères de choix d'un organisme de formation sont les suivants:

- \* la notoriété: pour cela, des renseignements sur la société sont pris auprès d'entreprise ayant un secteur d'activité similaire (ENSA, INRA).
- \* le nombre d'intervenants: cela justifie de l'importance de la société de formation
- \* la qualité des intervenants: la responsable préfère qu'ils ne soient pas vacataires. Les stagiaires doivent les connaître. Il est donc souhaitable que ce soit le plus souvent possible les mêmes Formateurs qui interviennent, afin que les stagiaires puissent en cas de besoin avoir avec eux des contacts. Le formateur doit également connaître l'entreprise dans laquelle il va intervenir (connaître ses besoins).

Toutefois, le service ne peut pas ignorer l'aspect coût de la formation. A ce sujet, il serait peut être intéressant d'étudier la possibilité de développer la formation interne pour le volet bureautique, afin de pallier à l'importance des coûts financiers de cette activité.



<b>LE LABORATOIRE DE LANGUES</b>
----------------------------------

Une enquête sur la fréquentation du laboratoire est en cours.

On peut tout de même déjà constater que l'apparition du laboratoire de langues facilite la demande de formation en langues étrangères (émergence de la demande de formation en espagnol). De plus, la possibilité d'apprendre sur le lieu de travail diminue les obstacles à la formation.

Si l'on considère que le chiffre d'affaires du laboratoire est constitué des recettes dégagées avec les formations D.Chick, Lacroix, Goodfellow, I.N.R.A qui ne peuvent se faire en dehors d'un laboratoire, on peut effectuer le calcul suivant :

**RESULTAT FINANCIER  
DU LABORATOIRE DE LANGUES  
OCTOBRE 1993**

POSTE	MONTANT
CHIFFRE D'AFFAIRES	145 000
ORGANISMES DE FORMATION	37 300
FRAIS NET DE FOURNITURES DE LABORATOIRE	13 010
PARTICIPATION AUX FRAIS DE FONCTIONNEMENT ( 1 )	5 147
<b>RESULTAT</b>	<b>89 543</b>
FRAIS DE PERSONNEL ( 2 )	11 990
<b>RESULTAT NET</b>	<b>77 553</b>

(1): 14 % ( C.A D.chick, Goodfellow, Lacroix, INRA / C.A service formation professionnelle continue interne ) des frais de fonctionnement doit être absorbé par le laboratoire de langues.

(2) : il s'agit d'un contrat emploi solidarité dont le coût mensuel moyen est de 990 frs (coût de formation compris)

## L'EVALUATION ET LE SUIVI DE LA FORMATION

C'est un chapitre important car il convient de pouvoir mesurer "la rentabilité" des formations effectuées au regard macro de l'activité de l'entreprise, de son évolution et au regard micro du travail du salarié.

Le service l'a compris et Melle LECOMTE a participé à un stage sur l'évaluation de la formation.

En règle générale, il est diffusé un questionnaire à chaud (à la fin de la cession de la formation, à mi parcours pour les langues) et à froid.

Depuis 1993, le questionnaire d'évaluation a été modifié. Ont été ainsi incluses des questions sur:

- l'évaluation du contenu du stage, c'est-à-dire son utilisation concrète, quotidienne ou occasionnelle, dans le travail du stagiaire
- les raisons du recours à la formation et l'origine de son initiative: salarié et/ou employeur.

Un questionnaire pour chaque formation est ensuite dispensé (exemple: voir annexe 6 sur la formation informatique).

Il serait peut être intéressant d'intégrer à ces questionnaires, des sujets portant sur:

- La mise en relation du stage avec l'activité du service ou son évolution: c'est après tout le premier objectif de la formation dans l'entreprise
- Le service formation: ceci permettrait de repérer les points forts et les points faibles du service
- La continuité de la formation dans le temps: la volonté de "promouvoir les formations s'étendant sur plusieurs années dans le cadre d'une perspective concertée d'évolution de carrière" (\*) est-elle respectée?
- Existe t-il une concertation réelle entre le correspondant formation et le stagiaire potentiel?

(\*): Plan de formation 1994

**LA DECLARATION DE LA PARTICIPATION DE L'EMPLOYEUR  
A LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**

Il s'agit de la déclaration 2483.

La responsable de la déclaration à PARIS reporte:

- les factures émises par les organismes de formation ou par le service formation du CIRAD lorsque c'est lui qui est intervenu
- les frais de stage (déplacements, per diem: dans la limite de 5 fois le minimum garanti)
- la rémunération du stagiaire pendant la durée du stage de formation.

Ces déclarations valent à la condition qu'il existe une convention entre le CIRAD et l'organisme de formation, et que ce dernier ait un numéro d'identification.

S'agissant des frais imputables au versement de la participation et concernant l'organisation du stage proprement dit, on peut tenir compte:

- des dépenses d'entretien du mobilier et des locaux affectés à la formation
- des dépenses de fonctionnement pédagogique des stages. On peut intégrer les frais d'abonnement à des publications spécialisées (scientifiques, techniques, économiques et financières) lorsqu'elles ont un lien avec l'activité de l'entreprise et qu'elles sont incluses dans la concertation avec les représentants du personnel. Ceci vaut indépendamment de rapports directs avec le déroulement de stages.
- des dépenses d'organisation administrative dans la limite de 5 % du montant total des frais de rémunérations des personnels enseignants et non enseignants
- les dépenses d'évaluation des besoins de formation à condition qu'elles aient été suivies d'un ou plusieurs stages de formation
- les dépenses d'équipement: les dépenses d'acquisition en matériel (mobilier, matériel pédagogique ou technique) et les dépenses d'acquisition, de construction et d'aménagement servant à la formation. Ces dépenses ne sont imputables qu'à hauteur de l'annuité l'amortissement fiscal.

La difficulté ici est de savoir s'il est correcte de prendre la totalité du montant des factures du service formation dans la déclaration de la participation: par exemple, peut-on imputer pour 1993, les 107.700 frs de marge brut réalisé sur l'anglais. Il conviendrait de faire un comparatif entre les charges légalement imputables et les charges actuellement déclarées. L'idéal serait d'établir une déclaration conjointement avec le service formation Montpellier.

## CONCLUSION

Nous avons consacré un chapitre à la politique de formation pour souligner son importance dans le cadre des décisions de gestion. Le taux de refacturation actuel de 10 % doit être porté à 12 %. Si l'on considère la première hypothèse (\*), il est nettement insuffisant si l'on considère la seconde (\*): il devrait être alors de 25 %.

Toutefois, le coefficient actuel est rarement appliqué.

D'une part, les objectifs du service : favoriser la formation en groupe, ne pas défavoriser la formation individuelle sont flous et peuvent conduire à des difficultés pratiques.

D'autre part, les prix fixés par le CIRAD ne reflètent pas la réalité des coûts (les 10 % de participation), l'évolution de la demande (plus individuelle, plus linguistique et informatique et moins bureautique), et ne tiennent pas compte de la variation des prix : la période de négociation des tarifs est postérieure à la définition des tarifs CIRAD.

Concernant les tarifs accordés par les organismes de formation, ils sont sensiblement égaux aux prix publics: quasiment pas de remise accordée. Il semblerait toutefois possible de négocier les tarifs .

Enfin, la question est de savoir si le taux de refacturation doit être systématique ou représenter un coefficient moyen ? Au cours d'une réunion qui a eu lieu le 25 novembre, la Responsable du service a proposé de ne facturer les départements, au titre de la participation aux frais de fonctionnement, qu'en fin d'année. Cette solution nous semble tout à fait intéressante.

Une politique claire de formation avec des priorités permettrait de piloter véritablement les actions formation. Différentes orientations peuvent être envisagées:

1°) Spécialisation du service dans un type de formation: la formation de groupe ou la formation individuelle. La première option serait la plus évidente étant donné que ce service est avant tout centralisateur et que ce sont sur ces formations qu'il est le plus facile d'obtenir des tarifs intéressants. Cela signifierait toutefois une redéfinition du poste et de mission.

2°) Mission élargie à toutes les formations à la double condition de pouvoir être concurrentiel, c'est-à-dire avoir au moins des tarifs équivalents aux tarifs publics, et de maintenir un équilibre financier. Dans ce cas, il faudrait obtenir une réduction de 20 % (équivalent d'un taux de refacturation de 25 %) sur l'ensemble des produits de formation, pour couvrir en totalité les frais de personnel, est-ce possible ?

Une mini étude de marché pourrait être réalisée, par exemple il serait intéressant de se renseigner auprès d'Instituts similaires au CIRAD afin de savoir avec quels organismes elles travaillent et à quels prix.

En tout état de cause, il semble difficile de pouvoir obtenir 20 % de remise sur l'ensemble des produits. Dans ce cas, ne faudrait-il pas considérer l'organisation de formations comme un service d'intérêt général et prendre en compte la totalité des charges de personnel de ce volet dans le titre III ?

S'agissant de la bureautique, nous avons insisté sur le problème des désistements abusifs et proposé de les sanctionner. Nous avons également évoqué les compléments de formation qui peuvent être source de déséquilibre financier, alors même que cette activité est de moins en moins rentable : faut-il les refacturer ou, et ce serait préférable, en faire l'objet de la négociation des tarifs avec ADHARA ?.

### **On peut faire un bilan positif du laboratoire de langues .**

Il a influencé les demandes en freinant les principaux obstacles à la formation (disponibilité). Même si on ne refacture pas de participation aux frais de laboratoire aux utilisateurs, la marge réalisée sur les formations linguistiques permet de couvrir largement ces frais.

Le résultat de cette opération nous amène d'ailleurs à penser qu'il serait intéressant d'étudier la possibilité d'étendre la formation interne au volet bureautique du CIRAD. Cette solution pourrait résoudre une partie des difficultés de cette activité : l'importance des coûts, le problème des désistements.

Enfin, les chapitres suivants sur l'évaluation de la participation et sur la déclaration de la participation de l'employeur à la formation professionnelle continue ont ouvert des pistes de recherches intéressantes notamment :

- la possibilité d'intégrer dans le questionnaire d'évaluation la continuité de la formation dans le temps
- pour le versement de la participation, il ne semble pas correct de prendre en compte la totalité du montant des factures émises par le service formation Montpellier. La déclaration devrait être établie conjointement avec ce service.

\*\*\*\*\*

(\*)Hypothèse 1 : 15 % (rapport C.A formation continue/total C.A) du reliquat des charges salariales qui ne sont pas pris en compte dans le titre III doivent être créés sur ressources propres par le service.

(\*)Hypothèse 2 : l'intégralité du salaire de la responsable du service doit être créée sur ressources propres par cette activité.

## **ANNEXE N°1**



**EVOLUTION DES RECETTES ET DES DEPENSES DE LA FORMATION CONTINUE  
EN FONCTION DE LA NATURE DE LA FORMATION DE 1992 AU MOIS D'OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	AUGMENTATION DU COUT	%	AUGMENTATION DU C.A	%	AUGMENTATION DE LA MARGE	%
BUREAUTIQUE	-9998,60	-3,30%	-24981,00	-7,02%	-14982,40	-28,45%
INFORMATIQUE	59856,61	51,09%	147350,00	110,96%	87493,39	559,07%
ANGLAIS	-22960,00	-17,68%	57745,00	35,28%	80705,00	263,74%
ESPAGNOL	74950,00	541,16%	83935,00	606,03%	8985,00	
PORTUGAIS	10250,00		11400,00		1150,00	
COMMUNICATION	-39530,00	-39,61%	-38525,00	-57,04%	1005,00	16,04%
MANAGEMENT	13274,00	420,06%	13840,00	79,54%	566,00	141,50%
DEVL'T PERSONNEL	4030,00	42,33%	2555,00	23,88%	-1475,00	-125,00%
SECRETARIAT	-9000,00	-100,00%	-10000,00	-100,00%	-1000,00	-100,00%
GESTION-COMPTABILITE	-5000,00	-100,00%	-7200,00	-100,00%	-2200,00	-100,00%
INFO SCIENTIFIQUE	57057,00					
TOTAL	132929,01	19,25%	236119,00	29,49%	160246,99	145,73%

**REPARTITION DES DEPENSES ET RECETTES DE LA FORMATION CONTINUE  
EN FONCTION DE LA NATURE DE LA FORMATION AU MOIS D'OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT 93	%	C.A 93	%	MARGE 93	%	TAUX DE MARGE
BUREAUTIQUE	293252,00	35,61%	330939,00	31,92%	37687,00	13,95%	11,39%
INFORMATIQUE	177006,61	21,49%	280150,00	27,02%	103143,39	38,17%	36,82%
ANGLAIS	106940,00	12,99%	218245,00	21,05%	111305,00	41,19%	51,00%
ESPAGNOL	88800,00	10,78%	97785,00	9,43%	8985,00	3,33%	9,19%
PORTUGAIS	10250,00	1,24%	11400,00	1,10%	1150,00	0,43%	10,09%
COMMUNICATION	60266,00	7,32%	67535,00	6,51%	7269,00	2,69%	10,76%
MANAGEMENT	16434,00	2,00%	17400,00	1,68%	966,00	0,36%	5,55%
DEVL'T PERSONNEL	13550,00	1,65%	13255,00	1,28%	-295,00	-0,11%	-2,23%
INFO SCIENTIFIQUE	57057,00	6,93%					
TOTAL	823555,61	100,00%	1036709,00	100,00%	270210,39	100,00%	26,06%



**REPARTITION DES DEPENSES ET RECETTES DE LA FORMATION CONTINUE  
EN FONCTION DE LA NATURE DE LA FORMATION POUR 1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT 92	%	C.A 92	%	MARGE 92	%	TAUX DE MARGE
BUREAUTIQUE	303250,60	43,91%	355920,00	44,46%	52669,40	47,90%	14,80%
INFORMATIQUE	117150,00	16,96%	132800,00	16,59%	15650,00	14,23%	11,78%
ANGLAIS	129900,00	18,81%	160500,00	20,05%	30600,00	27,83%	19,07%
ESPAGNOL	13850,00	2,01%	13850,00	1,73%	0,00	0,00%	0,00%
COMMUNICATION	99796,00	14,45%	106060,00	13,25%	6264,00	5,70%	5,91%
MANAGEMENT	3160,00	0,46%	3560,00	0,44%	400,00	0,36%	11,24%
DEVLPT PERSONNEL	9520,00	1,38%	10700,00	1,34%	1180,00	1,07%	11,03%
SECRETARIAT	9000,00	1,30%	10000,00	1,25%	1000,00	0,91%	10,00%
GESTION-COMPTABILITE	5000,00	0,72%	7200,00	0,90%	2200,00	2,00%	30,56%
TOTAL	690626,60	100,00%	800590,00	100,00%	109963,40	100,00%	13,74%

## **ANNEXE N°2**

COMPLEMENTS DE FORMATION: CALCUL 1993
--

### LOGICIEL QP

Coût de la formation initiale: 59984 frs pour 25 personnes

Complément de formation: 30324 frs pour 22 personnes

Refacturation: 102700 frs pour 25 personnes

RESULTAT:  $102700 - (59984 + 30324) = 12392$  frs

HYPOTHESE: Tout le monde fait le complément de formation à raison de 5054 frs/jour/personnes.

Ici 25 personnes donc cela fait 6,5 jours de formation:  $6,5 \times 5054 = 32851$  frs

RESULTAT SELON HYPOTHESE:  $102700 - (59984 + 32851) = 9865$  frs

Même si tout le monde effectue le complément de formation, le résultat est positif.

### LOGICIEL WP

Coût de la formation initiale: 55440 frs pour 16 personnes

Complément de formation: 20176 frs pour 15 personnes

Refacturation: 63700 frs pour 16 personnes

RESULTAT:  $63700 - (55440 + 20176) = -11916$  frs

RESULTAT=RESULTAT SELON HYPOTHESE

SEUIL DE RENTABILITE:  $(63700 - 55440) / 5044 = 1,63$  jours

Il faut que seulement 6 personnes sur 16 (37,50 %) effectuent le complément de formation pour que le bénéfice soit nul.

<b>COMPLEMENTS DE FORMATION: CALCUL 1992</b>
--

**LOGICIEL QP**

Coût de la formation initiale: 83140 frs pour 27 personnes

Complément de formation: 9700 frs pour 7 personnes

Refacturation: 95400 frs pour 24 personnes

RESULTAT:  $95400 - (83140 + 9700) = 2560$  frs

HYPOTHESE: Tout le monde fait le complément de formation à raison de 4850 frs/jour/personnes.

Ici 24 personnes donc cela fait 6 jours de formation:  $6 \times 4850 = 29100$  frs

RESULTAT SELON HYPOTHESE:  $95400 - (83140 + 29100) = -16840$  frs

SEUIL DE RENTABILITE:  $(95400 - 83140) / 4850 = 2,5$  jours de compléments

Il faut que 10 personnes au maximum sur 24 (42%) effectuent le complément de formation pour que le bénéfice soit nul.

**LOGICIEL WP**

Coût de la formation initiale: 112150 frs pour 52 personnes

Complément de formation: 31525 frs pour 15 personnes

Refacturation: 191200 frs pour 52 personnes

RESULTAT:  $191200 - (112150 + 31525) = 47525$  frs

HYPOTHESE: Tout le monde fait le complément de formation à raison de 4850 frs/jour/personnes.

Ici 52 personnes donc cela fait 13 jours de formation:  $13 \times 4850 = 63050$  frs

RESULTAT SELON HYPOTHESE:  $191200 - (112150 + 63050) = 16000$  frs

Même si tout le monde effectue le complément de formation, le résultat est positif.

## **ANNEXE N°3**

**ORGANISME DE FORMATION : ADHARA**  
**OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
LOGICIEL QP/WINDOWS	15132,00	3783,00	1261,00	15600,00	3900,00	468,00	3,00%
LOGICIEL WP/WINDOWS	7800,00	3900,00	1300,00	7800,00	3900,00	0,00	0,00%
CPLT QP	5054,00	1263,50	1263,50	0,00	0,00	-5054,00	
CPLT WP	10088,00	1441,14	720,57	0,00	0,00	-10088,00	
CPLT WP	5044,00	1261,00	1261,00	0,00	0,00	-5044,00	
CPLT QP	10108,00	1444,00	722,00	0,00	0,00	-10108,00	
LOGICIEL QP	4500,00	4500,00	1500,00	5200,00	5200,00	700,00	13,46%
LOGICIEL WP 5.1	5000,00	5000,00	1666,67	5200,00	5200,00	200,00	3,85%
LOGICIEL FOX PRO/WINDOWS	15000,00	5000,00	1666,67	16500,00	5500,00	1500,00	9,09%
LOGICIEL FOX PRO 2	25220,00	6305,00	1261,00	22000,00	5500,00	-3220,00	-14,64%
LOGICIELS WP/WINDOWS NV 2	5000,00	5000,00	2500,00	5200,00	5200,00	200,00	3,85%
LOGICIEL FOX PRO 2	15000,00	5000,00	1666,67	16500,00	5500,00	1500,00	9,09%
LOGICIEL WP	7850,00	7850,00	1308,33				
LOGICIEL FOX PRO 2	4500,00	4500,00	2250,00	5200,00	5200,00	700,00	13,46%
LOGICIEL QP SOUS WINDOWS	6000,00	6000,00	2000,00	6200,00	6200,00	200,00	3,23%

INITIATION LOGICIEL WP/WINDOWS	3900,00	3900,00	1300,00	3900,00	3900,00	0,00	0,00%
LOGICIEL WP SOUS WINDOWS 5.2	7500,00	3750,00	1875,00	7800,00	3900,00	300,00	3,85%
PERFT LOGICIEL QP	10088,00	3362,67	1681,33	11700,00	3900,00	1612,00	13,78%
PERFT LOGICIEL WP 5.1	10088,00	2522,00	1261,00	15600,00	3900,00	5512,00	35,33%
INITIATION LOGICIEL WP 5.1	15132,00	3783,00	1261,00	15600,00	3900,00	468,00	3,09%
LOGICIEL QP 4	15132,00	1681,33	560,44	39000,00	3900,00	23868,00	61,20%
LOGICIEL FOXPRO	5300,00	5300,00	1766,67	5500,00	5500,00	200,00	3,64%
LOGICIEL WINDOWS 3.10	4200,00	1050,00	1050,00	5200,00	5200,00	1000,00	19,23%
LOGICIEL WP/WINDOWS	15132,00	2522,00	840,67	19500,00	3900,00	4368,00	22,40%
LOGICIEL FOX PRO 2	5000,00	5000,00	1666,67	5000,00	5000,00	0,00	0,00%
LOGICIEL QP	15132,00	3783,00	1261,00	15600,00	3900,00	468,00	3,09%
INITIATION LOGICIEL WP 5.1	15132,00	3783,00	1261,00	15600,00	3900,00	468,00	3,00%
LOGICIEL ORACLE	26700,00	13350,00	2670,00	26700,00	13350,00	0,00	0,00%
LOGICIEL QP/WINDOWS	5000,00	5000,00	2500,00	5000,00	5000,00	0,00	0,00%
LOGICIEL QP 4	15132,00	1891,50	630,50	31200,00	3900,00	16068,00	51,50%
LOGICIEL WP 5.1	10088,00	3362,67	1681,33	11700,00	3900,00	1612,00	15,98%
TOTAL OU MOYENNE	319952,00	4073,83	1471,42	340000,00		27898,00	8,21%
ECART TYPE		2352,95	526,89				

ORGANISME DE FORMATION : SESAME  
OCTOBRE 1993

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/HEURE	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
ESPAGNOL	5500,00	5500,00	261,90	5985,00	5985,00	485,00	8,10%
ESPAGNOL	10250,00	10250,00	256,25	11400,00	11400,00	1150,00	10,09%
ANGLAIS	11000,00	11000,00	366,66	11400,00	5700,00	400,00	3,51%
ESPAGNOL	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%
ESPAGNOL	7500,00	7500,00	258,62	8550,00	8550,00	1050,00	12,28%
ANGLAIS	2750,00	2750,00	275,00	2850,00	2850,00	100,00	3,51%
ANGLAIS	5500,00	5500,00	183,33	5985,00	5985,00	485,00	8,10%
ANGLAIS	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%
ANGLAIS	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%
ANGLAIS	5250,00	5250,00	262,50	5700,00	5700,00	450,00	7,89%
ESPAGNOL	7500,00	7500,00	258,62	8550,00	8550,00	1050,00	12,28%
ESPAGNOL	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%
ESPAGNOL	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%
ANGLAIS	12750,00	12750,00	255,00	11400,00	11400,00	-1350,00	-11,84%
ESPAGNOL	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%



<b>ESPAGNOL</b>	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	<b>9,36%</b>
<b>ESPAGNOL</b>	5250,00	5250,00	262,50	5700,00	5700,00	450,00	<b>7,89%</b>
<b>ANGLAIS</b>	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	<b>9,36%</b>
<b>ESPAGNOL</b>	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	<b>9,36%</b>
<b>ANGLAIS</b>	6250,00	6250,00	250,00	7125,00	7125,00	875,00	<b>12,28%</b>
<b>ANGLAIS</b>	2890,00	2890,00	262,72	3135,00	3135,00	245,00	<b>7,81%</b>
<b>PORTUGAIS</b>	10250,00	10250,00	256,25	11400,00	11400,00	1150,00	<b>10,09%</b>
<b>TOTAL OU MOYENNE</b>	<b>162390,00</b>	<b>7381,36</b>	<b>260,65</b>	<b>176130,00</b>		<b>13740,00</b>	<b>7,80%</b>
<b>ECART TYPE</b>		<b>2322,74</b>	<b>28,35</b>				

## **ANNEXE N°4**

# RECAPITULATIF FORMATION CONTINUE OCTOBRE 1993

ORGANISME DE FORMATION	COUT GLOBAL		REFACTURATION		MARGE		TAUX DE MARGE
	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%	
C.S.P	82950,00	10,07%	90890,00	8,77%	7940,00	2,94%	8,74%
ADHARA	319952,00	38,85%	340000,00	32,80%	20048,00	7,42%	5,90%
CIRAD INFORMATIQUE	86706,61	10,53%	186000,00	17,94%	99293,39	36,75%	53,38%
CHICK,LACROIX,GOODFELLOW,INRA	37300,00	4,53%	145000,00	13,99%	107700,00	39,86%	74,28%
SESAME	162390,00	19,72%	176130,00	16,99%	13740,00	5,08%	7,80%
ENGREF	34650,00	4,21%	38500,00	3,71%	3850,00	1,42%	10,00%
LEARNING TREE	13950,00	1,69%	13950,00	1,35%	0,00	0,00%	0,00%
I.L.P	6300,00	0,76%	6300,00	0,61%	0,00	0,00%	0,00%
LOGICAL	15000,00	1,82%	15000,00	1,45%	0,00	0,00%	0,00%
DEMOS	7300,00	0,89%	7300,00	0,70%	0,00	0,00%	0,00%
INTELIA	57057,00	6,93%					
STAGE GUADELOUPE	0,00	0,00%	17639,00	1,70%	17639,00	6,53%	100,00%
TOTAL	823555,61	100,00%	1036709,00	100,00%	270210,39	100,00%	26,06%

**ORGANISME DE FORMATION : C.S.P**  
**OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTORATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
ENCADREMENT	9130,00	9130,00	1826,00	8700,00	8700,00	-430,00	-4,94%
GERER SON TEMPS	6250,00	6250,00	2083,33	5955,00	5955,00	-295,00	-4,95%
BASES DE L'ECRIT	5409,00	5409,00	1803,00	5725,00	5725,00	316,00	5,52%
FORMATION DES FORMATEURS	8982,00	8982,00	1497,00	9500,00	9500,00	518,00	5,45%
EXPRESSION ORALE	7675,00	7675,00	1918,75	7310,00	7310,00	-365,00	-4,99%
ENCADREMENT	7304,00	7304,00	1460,80	8700,00	8700,00	1396,00	16,05%
SEMINAIRE DE COMMUNICATION	38200,00	4244,44	1061,11	45000,00	5000,00	6800,00	15,11%
TOTAL	82950,00			90890,00		7940,00	8,74%

ORGANISME DE FORMATION : ADHARA

OCTOBRE 1993

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
LOGICIEL QP/WINDOWS	15132,00	3783,00	1261,00	15600,00	3900,00	468,00	3,00%
LOGICIEL WP/WINDOWS	7800,00	3900,00	1300,00	7800,00	3900,00	0,00	0,00%
CPLT QP	5054,00	1263,50	1263,50	0,00	0,00	-5054,00	
CPLT WP	10088,00	1441,14	720,57	0,00	0,00	-10088,00	
CPLT WP	5044,00	1261,00	1261,00	0,00	0,00	-5044,00	
CPLT QP	10108,00	1444,00	722,00	0,00	0,00	-10108,00	
LOGICIEL QP	4500,00	4500,00	1500,00	5200,00	5200,00	700,00	13,46%
LOGICIEL WP 5.1	5000,00	5000,00	1666,67	5200,00	5200,00	200,00	3,85%
LOGICIEL FOX PRO/WINDOWS	15000,00	5000,00	1666,67	16500,00	5500,00	1500,00	9,09%
LOGICIEL FOX PRO 2	25220,00	6305,00	1261,00	22000,00	5500,00	-3220,00	-14,64%
LOGICIELS WP/WINDOWS NV 2	5000,00	5000,00	2500,00	5200,00	5200,00	200,00	3,85%
LOGICIEL FOX PRO 2	15000,00	5000,00	1666,67	16500,00	5500,00	1500,00	9,09%
LOGICIEL WP	7850,00	7850,00	1308,33				
LOGICIEL FOX PRO 2	4500,00	4500,00	2250,00	5200,00	5200,00	700,00	13,46%
LOGICIEL QP SOUS WINDOWS	6000,00	6000,00	2000,00	6200,00	6200,00	200,00	3,23%

INITIATION LOGICIEL WP/WINDOWS	3900,00	3900,00	1300,00	3900,00	3900,00	0,00	0,00%
LOGICIEL WP SOUS WINDOWS 5.2	7500,00	3750,00	1875,00	7800,00	3900,00	300,00	3,85%
PERFT LOGICIEL QP	10088,00	3362,67	1681,33	11700,00	3900,00	1612,00	13,78%
PERFT LOGICIEL WP 5.1	10088,00	2522,00	1261,00	15600,00	3900,00	5512,00	35,33%
INITIATION LOGICIEL WP 5.1	15132,00	3783,00	1261,00	15600,00	3900,00	468,00	3,09%
LOGICIEL QP 4	15132,00	1681,33	560,44	39000,00	3900,00	23868,00	61,20%
LOGICIEL FOXPRO	5300,00	5300,00	1766,67	5500,00	5500,00	200,00	3,64%
LOGICIEL WINDOWS 3.10	4200,00	1050,00	1050,00	5200,00	5200,00	1000,00	19,23%
LOGICIEL WP/WINDOWS	15132,00	2522,00	840,67	19500,00	3900,00	4368,00	22,40%
LOGICIEL FOX PRO 2	5000,00	5000,00	1666,67	5000,00	5000,00	0,00	0,00%
LOGICIEL QP	15132,00	3783,00	1261,00	15600,00	3900,00	468,00	3,09%
INITIATION LOGICIEL WP 5.1	15132,00	3783,00	1261,00	15600,00	3900,00	468,00	3,00%
LOGICIEL ORACLE	26700,00	13350,00	2670,00	26700,00	13350,00	0,00	0,00%
LOGICIEL QP/WINDOWS	5000,00	5000,00	2500,00	5000,00	5000,00	0,00	0,00%
LOGICIEL QP 4	15132,00	1891,50	630,50	31200,00	3900,00	16068,00	51,50%
LOGICIEL WP 5.1	10088,00	3362,67	1681,33	11700,00	3900,00	1612,00	15,98%
TOTAL OU MOYENNE	319952,00	4073,83	1471,42	340000,00		27898,00	8,21%
ECART TYPE		2352,95	526,89				

**ORGANISME DE FORMATION : CIRAD INFORMATIQUE**  
**OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
TRAITEMENT DES DONNEES	14706,61			96000,00	6000,00	81293,39	552,77%
BASES DE CEO BUREAUTIQUE	24000,00	3000,00	1000,00	30000,00	3750,00	6000,00	25,00%
APPROCHE BASES DE DONNEES	12000,00	3000,00	1000,00	15000,00	3750,00	3000,00	25,00%
BASES DE CEO BUREAUTIQUE	12000,00	3000,00	1000,00	15000,00	3750,00	3000,00	25,00%
BASES DE CEO BUREAUTIQUE	24000,00	3000,00	1000,00	30000,00	3750,00	6000,00	25,00%
TOTAL	86706,61			186000,00		99293,39	53,38%

**ORGANISME DE FORMATION : DENNIS CHICK , LACROIX , GOODFELLOW , INRA**  
**OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
ANGLAIS	37300,00	962,16		145000,00	3222,22	107700,00	74,28%
TOTAL	37300,00			145000,00		107700,00	74,28%

**ORGANISME DE FORMATION : SESAME**  
**OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/HEURE	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
ESPAGNOL	5500,00	5500,00	261,90	5985,00	5985,00	485,00	8,10%
ESPAGNOL	10250,00	10250,00	256,25	11400,00	11400,00	1150,00	10,09%
ANGLAIS	11000,00	11000,00	366,66	11400,00	5700,00	400,00	3,51%
ESPAGNOL	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%
ESPAGNOL	7500,00	7500,00	258,62	8550,00	8550,00	1050,00	12,28%
ANGLAIS	2750,00	2750,00	275,00	2850,00	2850,00	100,00	3,51%
ANGLAIS	5500,00	5500,00	183,33	5985,00	5985,00	485,00	8,10%
ANGLAIS	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%
ANGLAIS	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%
ANGLAIS	5250,00	5250,00	262,50	5700,00	5700,00	450,00	7,89%
ESPAGNOL	7500,00	7500,00	258,62	8550,00	8550,00	1050,00	12,28%
ESPAGNOL	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%
ESPAGNOL	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%
ANGLAIS	12750,00	12750,00	255,00	11400,00	11400,00	-1350,00	-11,84%
ESPAGNOL	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	9,36%



<b>ESPAGNOL</b>	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	<b>9,36%</b>
<b>ESPAGNOL</b>	5250,00	5250,00	262,50	5700,00	5700,00	450,00	<b>7,89%</b>
<b>ANGLAIS</b>	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	<b>9,36%</b>
<b>ESPAGNOL</b>	7750,00	7750,00	258,33	8550,00	8550,00	800,00	<b>9,36%</b>
<b>ANGLAIS</b>	6250,00	6250,00	250,00	7125,00	7125,00	875,00	<b>12,28%</b>
<b>ANGLAIS</b>	2890,00	2890,00	262,72	3135,00	3135,00	245,00	<b>7,81%</b>
<b>PORTUGAIS</b>	10250,00	10250,00	256,25	11400,00	11400,00	1150,00	<b>10,09%</b>
<b>TOTAL OU MOYENNE</b>	<b>162390,00</b>	<b>7381,36</b>	<b>260,65</b>	<b>176130,00</b>		<b>13740,00</b>	<b>7,80%</b>
<b>ECART TYPE</b>		<b>2322,74</b>	<b>28,35</b>				

ORGANISME DE FORMATION : ENGREF  
OCTOBRE 1993

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTORATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
TRAIT DONNEES TELEDETECTION	29250,00	5850,00	487,50	32500,00	6500,00	3250,00	10,00%
APPL DONNEES TELEDETECTION	5400,00	5400,00	490,91	6000,00	6000,00	600,00	10,00%
TOTAL	34650,00			38500,00		3850,00	10,00%

ORGANISME DE FORMATION : LEARNING TREE  
OCTOBRE 1993

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTORATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
PROG SOUS X WINDOW	13950,00	13950,00	3487,50	13950,00	13950,00	0,00	0,00%
TOTAL	13950,00			13950,00		0,00	0,00%

**ORGANISME DE FORMATION : I.L.P**  
**OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/HEURE	REFACTORATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
ESPAGNOL	6300,00	6300,00	210,00	6300,00	6300,00	0,00	0,00%
TOTAL	6300,00			6300,00		0,00	0,00%

**ORGANISME DE FORMATION : LOGIQUAL**  
**OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/HEURE	REFACTORATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
SEMINAIRE S/ LOGICIEL	15000,00	7500,00	2500,00	15000,00	7500,00	0,00	0,00%
TOTAL	15000,00			15000,00		0,00	0,00%

**ORGANISME DE FORMATION : DEMOS**  
**OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
PERFT GESTION DU TEMPS	7300,00	7300,00	2433,33	7300,00	7300,00	0,00	0,00%
TOTAL	7300,00			7300,00		0,00	0,00%

**ORGANISME DE FORMATION : INTELIA**  
**OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
VULGAR.ECRITS SCIENT.	57057,00	5705,70	950,95				
TOTAL	57057,00						

**ORGANISME DE FORMATION : STAGE GUADELOUPE**  
**OCTOBRE 1993**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
INFORMATIQUE	0,00	0,00	0,00	17639,00	1259,93	17639,00	100,00%
TOTAL	0,00			17639,00		17639,00	100,00%

## RECAPITULATIF FORMATION CONTINUE 1992

ORGANISME DE FORMATION	COUT GLOBAL		REFACTURATION		MARGE		TAUX DE MARGE
	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%	
C.S.P	112476,00	16,29%	120320,00	15,03%	7844,00	7,13%	6,52%
MAQUET	283965,00	41,12%	337170,00	42,12%	53205,00	48,38%	15,78%
AB SOFT	11000,00	1,59%	11000,00	1,37%	0,00	0,00%	0,00%
BEPAC	33835,60	4,90%	33300,00	4,16%	-535,60	-0,49%	-1,61%
CIRAD INFORMATIQUE	66600,00	9,64%	80250,00	10,02%	13650,00	12,41%	17,01%
INRA	97500,00	14,12%	115500,00	14,43%	18000,00	16,37%	15,58%
DENNIS CHICK	9200,00	1,33%	20460,00	2,56%	11260,00	10,24%	55,03%
ENSA	25000,00	3,62%	27000,00	3,37%	2000,00	1,82%	7,41%
SESAME	37050,00	5,36%	38390,00	4,80%	1340,00	1,22%	3,49%
CCIM	5000,00	0,72%	7200,00	0,90%	2200,00	2,00%	30,56%
I.S.F	9000,00	1,30%	10000,00	1,25%	1000,00	0,91%	10,00%
TOTAL	690626,60	100,00%	800590,00	100,00%	109963,40	100,00%	13,74%

**ORGANISME DE FORMATION : C.S.P**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
EXPRESSION ECRITE ET ORALE	9680,00	9680,00	1613,33	8700,00	8700,00	-980,00	-11,26%
EXPRESSION EN GROUPE	7902,00	7902,00	1580,40	7900,00	7900,00	-2,00	-0,03%
EXPRESSION EN GROUPE	7902,00	7902,00	1580,40	7900,00	7900,00	-2,00	-0,03%
REUNIONS EFFICACES	6642,00	6642,00	1660,50	6640,00	6640,00	-2,00	-0,03%
GERER SON TEMPS	4760,00	4760,00	1586,66	5350,00	5350,00	590,00	11,03%
GERER SON TEMPS	4760,00	4760,00	1586,66	5350,00	5350,00	590,00	11,03%
EXPRESSION ORALE	5904,00	5904,00	1476,00	6650,00	6650,00	746,00	11,22%
EXPRESSION ORALE	5904,00	5904,00	1476,00	6640,00	6640,00	736,00	11,08%
FORMATION DES FORMATEURS	7744,00	7744,00	1290,66	8700,00	8700,00	956,00	10,99%
MANAGEMENT	3160,00	3160,00	1580,00	3560,00	3560,00	400,00	11,24%
EXPRESSION ECRITE ET ORALE	7744,00	7744,00	1290,66	8700,00	8700,00	956,00	10,99%
EXPRESSION ECRITE ET ORALE	7744,00	7744,00	1290,66	8700,00	8700,00	956,00	10,99%
CONSULTANT PLUS	32630,00		10876,67	35530,00	11843,33	2900,00	8,16%
TOTAL	112476,00			120320,00		7844,00	6,52%

**ORGANISME DE FORMATION : MAQUET**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTORATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
LOGICIEL WP 5.1 NIVEAU 1	3600,00	3600,00	1200,00	3800,00	3800,00	200,00	5,26%
LOGICIEL QP 3	10500,00	3500,00	1166,67	11400,00	3800,00	900,00	7,89%
LOGICIEL QP	9600,00	3200,00	1066,67	9600,00	4800,00	0,00	0,00%
LOGICIEL UNIX	14550,00	7275,00	2425,00	14550,00	7275,00	0,00	0,00%
LOGICIEL QP 4	7590,00	7590,00	2530,00	7900,00	7900,00	310,00	3,92%
CPLT LOGICIEL QP	4850,00	1212,50	1212,50	0,00	0,00	-4850,00	
CPLT LOGICIEL WP 5.1	12125,00	1212,50	485,00	0,00	0,00	-12125,00	
CPLT LOGICIEL QP	4850,00	1616,67	1616,17	0,00	0,00	-4850,00	
CPLT LOGICIEL WP 5.1	19400,00	1293,33	323,33	0,00	0,00	-19400,00	
LOGICIEL QP	10500,00	2625,00	875,00	11400,00	3800,00	900,00	7,89%
LOGICIEL WP 5.1	5000,00	5000,00	2500,00	5000,00	2500,00	0,00	0,00%
LOGICIEL QP	14550,00	2910,00	970,00	19000,00	3800,00	4450,00	23,42%
LOGICIEL SUPERCALC 5	3800,00	3800,00	1266,67	3800,00	3800,00	0,00	0,00%
BASES LOGICIEL WP 5.1	7600,00	3800,00	1266,67	7600,00	3800,00	0,00	0,00%
LOGICIEL QP	14550,00	2910,00	970,00	15200,00	3800,00	650,00	4,28%



LOGICIEL WP 5.1	3800,00	3800,00	1266,67	3800,00	3800,00	0,00	0,00%
LOGICIEL QP	1300,00	1300,00	2600,00	1900,00	1900,00	600,00	31,58%
LOGICIEL WP 5.1	14550,00	2910,00	970,00	19000,00	3800,00	4450,00	23,42%
LOGICIEL FOXPRO	14550,00	14550,00	4850,00	15750,00	15750,00	1200,00	7,62%
LOGICIEL WP 5.1	14550,00	2910,00	970,00	15200,00	3800,00	650,00	4,28%
LOGICIEL QP	14550,00	2910,00	970,00	19000,00	3800,00	4450,00	23,42%
PERFT LOGICIEL WP 5.1	4850,00	4850,00	4850,00	0,00	0,00	-4850,00	
PERFT LOGICIEL WP 5.1	9700,00	1385,71	692,86	26600,00	3800,00	16900,00	63,53%
INITIATION LOGICIEL WP 5.1	14550,00	1818,75	606,25	30400,00	3800,00	15850,00	52,14%
PERFT LOGICIEL WP 5.1	9700,00	1212,50	606,25	30400,00	3800,00	20700,00	68,09%
LOGICIELS MS DOS ET WP 5.1	14550,00	3637,50	1212,50	15200,00	3800,00	650,00	4,28%
LOGICIEL MS DOS	0,00	0,00	0,00	1270,00	1270,00	1270,00	100,00%
PERFT LOGICIEL WP 5.1	9700,00	1385,71	692,86	26600,00	3800,00	16900,00	63,53%
BASES LOGICIEL WP 5.1	14550,00	2425,00	808,33	22800,00	3800,00	8250,00	36,18%
TOTAL OU MOYENNE	283965,00	3332,42	1412,74	337170,00		53205,00	15,78%
ECART TYPE		2712,43	1128,33				

**ORGANISME DE FORMATION : AB SOFT**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
UTILISATEUR FINAL	4900,00	4900,00	2450,00	4900,00	4900,00	0,00	0,00%
PERFT AUX OUTILS	4600,00	4600,00	2300,00	4600,00	4600,00	0,00	0,00%
LOGICIEL SQL ET FOXPRO	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	0,00	0,00%
TOTAL	11000,00			11000,00		0,00	0,00%

**ORGANISME DE FORMATION : BEPAC**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
LOGICIEL FOXPRO	5935,70	5935,70	1978,57	6300,00	6300,00	364,30	5,78%
LOGICIEL FOXPRO	3985,70	3985,70	1992,85	4200,00	4200,00	214,30	5,10%
LOGICIEL DRAW PERFECT	7971,40	3985,70	1992,85	7600,00	3800,00	-371,40	-4,89%
LOGICIEL DBASE III +	7971,40	3985,70	1992,85	7600,00	3800,00	-371,40	-4,89%
LOGICIEL WINDOWS 3	3985,70	3985,70	1328,57	3800,00	3800,00	-185,70	-4,89%
INITIATION MICROINFORMATIQUE	3985,70	3985,70	1992,85	3800,00	3800,00	-185,70	-4,89%
TOTAL	33835,60			33300,00		-535,60	-1,61%

**ORGANISME DE FORMATION : CIRAD INFORMATIQUE**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
SYSTEMES EXPERTS	21600,00	4320,00	1080,00	24000,00	4800,00	2400,00	10,00%
STAGE BASE DE DONNEES	18000,00	3000,00	1000,00	22500,00	3750,00	4500,00	20,00%
STAGE CEO	18000,00	3000,00	1000,00	22500,00	3750,00	4500,00	20,00%
STAGE CEO	9000,00	3000,00	1000,00	11250,00	3750,00	2250,00	20,00%
TOTAL	66600,00			80250,00		13650,00	17,01%

**ORGANISME DE FORMATION : INRA**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
ANGLAIS	5000,00	5000,00	1000,00	5500,00	5500,00	500,00	9,09%
ANGLAIS	77700,00	3700,00		92400,00	4400,00	14700,00	15,91%
ANGLAIS	14800,00	3700,00		17600,00	4400,00	2800,00	15,91%
TOTAL	97500,00			115500,00		18000,00	15,58%

**ORGANISME DE FORMATION : DENNIS CHICK**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/HEURE	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
ANGLAIS	9200,00	2300,00	57,50	20460,00	5115,00	11260,00	55,03%
TOTAL	9200,00			20460,00		11260,00	55,03%

**ORGANISME DE FORMATION : ENSA**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/HEURE	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
SYST INFO GEOGRAPHIQUE	25000,00	2777,78	925,93	27000,00	3000,00	2000,00	7,41%
TOTAL	25000,00			27000,00		2000,00	7,41%

**ORGANISME DE FORMATION : SESAME**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/HEURE	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
ANGLAIS	6940,00	3470,00	150,86	6940,00	3470,00	0,00	0,00%
ESPAGNOL	4400,00	4400,00	231,57	4400,00	4400,00	0,00	0,00%
ANGLAIS	4090,00	4090,00	255,62	4400,00	4400,00	310,00	7,05%
ANGLAIS	4090,00	4090,00	255,62	4400,00	4400,00	310,00	7,05%
ANGLAIS	4090,00	4090,00	255,62	4400,00	4400,00	310,00	7,05%
ANGLAIS	3990,00	3990,00	234,70	4400,00	4400,00	410,00	9,32%
ESPAGNOL	9450,00	9450,00	236,25	9450,00	9450,00	0,00	0,00%
TOTAL OU MOYENNE	37050,00	4797,14	231,46	38390,00		1340,00	3,49%
ECART TYPE		1916,83	34,39				

**ORGANISME DE FORMATION : CCIM**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
GESTION DES COMMERCEs	2000,00	2000,00	333,33	3600,00	3600,00	1600,00	44,44%
COMPTABILITE COMMERCIALE	3000,00	3000,00	500,00	3600,00	3600,00	600,00	16,67%
TOTAL	5000,00			7200,00		2200,00	30,56%

**ORGANISME DE FORMATION : ISF**  
**1992**

NATURE DE LA FORMATION	COUT GLOBAL	PRIX/PERS	PRIX/PERS/JOUR	REFACTURATION	REFAC/PERS	MARGE	TAUX DE MARGE
ASSISTANTE DE DIRECTION	9000,00	2250,00	750,00	10000,00	2500,00	1000,00	10,00%
TOTAL	9000,00			10000,00		1000,00	10,00%

## **ANNEXE N°5**



## AUGMENTATION DES TARIFS

FORMATION	% AUGMENTATION		PRIX 93		PRIX 92		AUGMENTATION	
	ORGANISME	CIRAD	ORGANISME	CIRAD	ORGANISME	CIRAD	ORGANISME	CIRAD
<b>MAQUET</b>								
Complément de formation logiciel QP	4,00%	2,63%	5044,00	3900,00	4850,00	3800,00	194,00	100,00
<b>C.S.P</b>								
Expression orale	30,00%	10,09%	7675,00	7310,00	5904,00	6640,00	1771,00	670,00
Gérer son temps	31,30%	11,31%	6250,00	5955,00	4760,00	5350,00	1490,00	605,00
Formation des formateurs	15,99%	9,20%	8982,00	9500,00	7744,00	8700,00	1238,00	800,00
<b>CIRAD INFORMATIQUE</b>								
Stage CEO	0,00%	0,00%	3000,00	3750,00	3000,00	3750,00	0,00	0,00
<b>SESAME</b>								
Anglais 30 heures	4,03%	3,64%	7750,00	8550,00	7450,00	8250,00	300,00	300,00
Espagnol 30 heures	8,39%	19,58%	7750,00	8550,00	7150,00	7150,00	600,00	1400,00

## **ANNEXE N°6**

## Questionnaire pour formation informatique

=====

Prénoms : .....

NOM : .....

Date : .....

Quelle formation avez-vous suivie ?

WP QPRO FOXPRO AUTRE (\*)

☐☐☐☐

(\*) Préciser laquelle.....

Le fait d'avoir suivi cette formation vous a-t-il fait gagner  
du temps dans votre travail quotidien ?

OUI

NON

☐☐

Si non, pourquoi ?.....

.....

.....

Etes-vous resté bloqué sur certaines commandes ?

OUI

NON

☐☐

Si oui, lesquelles ?.....

.....

.....

.....

.....

Dans ce cas précis, la documentation remise par la Sté ADHARA  
vous a-t-elle aidé ?

OUI

EN  
PARTIE

PAS DU  
TOUT

☐☐☐

Quel pourcentage de fonctions utilisez-vous quotidiennement ?

30 %

50 %

80 %

☐☐☐